

EFEITO DAS EMOÇÕES NA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR

Mara Vogt  

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) | Blumenau, SC, Brasil

Universidade Regional de Blumenau (FURB) | Blumenau, SC, Brasil

Universidade Comunitária da Região de Chapecó (UNOCHAPECO) | Chapecó, SC, Brasil

Juçara Haveroth 

Universidade Regional de Blumenau (FURB) | Blumenau, SC, Brasil

Vinícius Costa da Silva Zonatto 

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) | Santa Maria, RS, Brasil

Universidade Regional de Blumenau (FURB) | Blumenau, SC, Brasil

Resumo

Este estudo busca analisar o efeito das emoções na tomada de decisão estratégica de uma empresa familiar brasileira. Realizou-se uma pesquisa exploratória, por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. A empresa familiar analisada foi selecionada devido a facilidade de acesso aos membros, por ser uma empresa exportadora e de renome. O estudo de caso foi realizado a partir de questionários, entrevistas, análise documental e observação. Os resultados revelaram que a empresa apresentou sérias dificuldades quando começou o processo de sucessão. Conflitos emergiram entre os membros da família, o que afetou suas emoções no contexto do trabalho, gerando conflitos dentro e fora da empresa. Tais emoções também se encontravam presentes no leito familiar, o que indica que nem sempre conseguiam separar problemas da empresa com a relação familiar. A interferência externa das esposas também esteve presente, seja de maneira permissiva por parte de seus maridos, ou de maneira impulsiva, a partir de expressões e desabafos em momentos de tensão, apreensão, raiva e conflito familiar. Diante do exposto, as evidências encontradas fornecem elementos para se concluir que as emoções e sentimentos presentes entre os indivíduos do caso analisado, impactaram negativamente na tomada de decisão estratégica da empresa.

Palavras-chave: Empresa Familiar; Emoções; Sentimentos; Tomada de decisão estratégica.

EFFECT OF EMOTIONS ON DECISION MAKING: A CASE STUDY IN A FAMILY BUSINESS

Abstract

This study seeks to analyze the effect of emotions on the strategic decision making of a Brazilian family business. An exploratory research was carried out, through a case study, with a qualitative approach to the data. The family business analyzed was selected due to its easy access to members, as it is a renowned and exporting company. The case study was carried out using questionnaires, interviews, document analysis and observation. The results revealed that the company had serious difficulties when the succession process began. Conflicts emerged between family members, which affected their emotions in the context of work, generating conflicts inside and outside the company. Such emotions were also

Recebido em 02/03/2021. Aprovado em 13/04/2025. Disponível em [12/04/2025](#). Avaliado com double-blind peer review.

 Autora Correspondente: Mara Vogt (maravogtcco@gmail.com). Editora: Dr. Adm. Fernanda Frankenberger Silva

present in the family bed, which indicates that they were not always able to separate problems between the company and the family relationship. External interference from wives was also present, whether in a permissive way on the part of their husbands, or in an impulsive way, from expressions and outbursts in moments of tension, apprehension, anger and family conflict. In view of the above, the evidence found provides elements to conclude that the emotions and feelings present among the individuals in the case analyzed, had a negative impact on the company's strategic decision making.

Keywords: Family Business; Emotions; Feelings; Strategic decision making.

1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre empresas familiares e negócios já percorreram um longo caminho desde a sua criação, esta que iniciou na década de 80 (Astrachan & Jaśkiewicz, 2008; Gomez-Mejia et al., 2007; Zellweger & Astrachan, 2008) e proliferaram nos últimos 15 anos (Lindow et al., 2010). Mesmo com essa evolução, as pesquisas têm sido construídas a partir de bases teóricas relativamente estreitas (Astrachan & Jaśkiewicz, 2008; Gomez-Mejia et al., 2007; Zellweger & Astrachan, 2008). Nordqvist e Melin (2010) salientam que, na maioria dos países, as empresas familiares representam a forma mais comum de negócios.

Da mesma forma, Dawson e Mussolino (2014) destacam que a teoria e a prática sobre os negócios familiares têm evoluído de forma significativa nas últimas décadas e pesquisadores ainda estão debatendo o que diferencia as empresas familiares das não familiares. Um dos pontos que as diferencia é, de acordo com Kim e Gao (2013), o envolvimento da família na gestão dos negócios. Além disso, Dawson e Mussolino (2014) complementam que as empresas familiares são caracterizadas dessa forma, por terem o envolvimento da família na intenção da sucessão, o que é o principal objetivo dessas empresas. Consequentemente, toda a família será beneficiada, visto que irá gerar recursos para perseguir os objetivos econômicos, bem como, seguir com as metas de preservação da riqueza socioemocional ao longo dos anos.

A riqueza socioemocional encontra-se intimamente ligada com as emoções, uma vez que, no ambiente de trabalho familiar, as emoções são inerentes, no entanto, podem ser vistas como resultado do desejo de preservar essa riqueza, o que afeta diretamente a tomada de decisões das empresas familiares (Morgan & Gomez-Mejia, 2014). Assim, é necessário que essas empresas sejam analisadas de forma diferente, até porque, além dos problemas típicos que são comuns nas demais empresas, as empresas familiares carregam consigo o ingrediente denominado família. A relação de negócio e família gerou muitos trabalhos, visando explicar os comportamentos. Dentro de uma vasta área a ser investigada sobre as empresas familiares, a sucessão é a favorita, pois representa o desafio encarado por tais organizações (Reyna & Encalada, 2016).

Entretanto, não se deve esquecer que em meio a todo esse processo, existem os sentimentos que são naturais nos laços familiares e, dificilmente se separam nesse tipo de organização, o que consequentemente torna as empresas familiares carregadas por emoções. As emoções afetam a tomada de decisão estratégica dos negócios e ainda são pouco compreendidas nos negócios da família, bem como, pouco pesquisadas (Kellermanns et al., 2014).

A compreensão da influência das emoções nos negócios da empresa familiar necessita a investigação sobre diversos aspectos, inclusive de perspectivas culturais, sobre como e por que os principais membros da família expressam ou não suas emoções (ódio ou amor), buscando o entendimento dos seus efeitos. Contudo, isso pode não ser diretamente observável em todas as empresas familiares. Para tanto, cabe aos membros decidir expressá-los ou não, até porque, as emoções surgem do inconsciente para o consciente (Labaki et al., 2013).

Em relação às emoções dos proprietários na tomada de decisões nos negócios das empresas familiares, pouca atenção tem sido dedicada nos estudos realizados até o momento, o que denota uma lacuna de pesquisa desafiante, por estar diretamente relacionada com o inconsciente (Hirigoyen & Labaki, 2012). Grote (2003) afirma que ainda há uma escassez de estudos sobre orientações em empresas familiares, principalmente em relação a adequação estratégica sobre o desempenho dessas empresas, visto que se diferem em termos de comportamento, como resultado da influência familiar (Lindow et al., 2010).

É notável também a necessidade de se investigar as emoções presentes no negócio das empresas familiares, com vistas a promover e impulsionar a discussão que tem sido empreendida nos últimos anos neste campo de pesquisas (Morgan & Gomez-Mejia, 2014). Conforme explicam Gómez-Betancourt et al. (2013), diante da crescente literatura sobre emoções nas organizações é que se percebe a importância e atenção dada ao tema, principalmente nas últimas décadas. Apesar de alguns estudos internacionais terem investigado as emoções em relação a família, essa questão ainda não está bem desenvolvida no contexto das empresas familiares.

Nesse contexto, diversos estudos nacionais e internacionais foram realizados sobre empresas familiares. Contudo, poucos foram os estudos que abordaram emoções em empresas familiares. Destaca-se que não foram localizadas pesquisas nacionais sobre essa temática, sendo que em relação aos estudos internacionais, tem-se os trabalhos realizados por Van Den Heuvel et al. (2007), Astrachan e Jaśkiewicz (2008), Zellweger e Astrachan (2008), Biggart et al. (2010), Gómez-Betancourt et al. (2013), Ramos et al. (2014) e Bee e Neubaum (2014). Ressalta-se ainda que não foram identificadas evidências de estudos empíricos que tenham analisado o papel e impacto das emoções na tomada de decisões em empresas familiares, o que possibilita e motiva a realização da presente pesquisa.

Frente ao exposto, o estudo tem como propósito central responder a seguinte questão: Qual o efeito das emoções na tomada de decisão estratégica de uma empresa familiar brasileira? Com o intuito de responder a esta questão, tem-se como objetivo desta pesquisa analisar o efeito das emoções na tomada de decisão estratégica de uma empresa familiar brasileira.

Este estudo justifica-se a partir de Kellermanns et al. (2014), ao salientar que é de suma importância analisar o papel e o impacto das emoções no processo de tomada de decisão das empresas familiares. Isso devido a ampla gama de emoções presentes no cotidiano das empresas, emoções estas que estão diretamente relacionadas com a sucessão, divórcio, doença, entre outros elementos presentes neste ambiente. Van Den Heuvel et al. (2007) também destacam que não somente as emoções relacionadas com a empatia que conduzem os negócios da família merecem ser investigadas, mas também as emoções relacionadas ao medo, raiva, ciúme e lealdade, o que reforça a pertinência da realização desta pesquisa. Para Bee e Neubaum (2014), as emoções são um componente importante no contexto da empresa familiar. Portanto, não podem ser negligenciados em investigações futuras.

Entende-se que tais emoções estão diretamente relacionadas com a longevidade e sobrevivência das empresas familiares, o que ainda foi pouco investigado, até porque há diversos fatores que interferem nesse processo, como o fato de os membros da família serem muitas vezes contratados apenas por terem laços sanguíneos e não devido as suas competências ou méritos. Esse favoritismo é geralmente visto como um fator negativo e característico (Astrachan, 2010).

Justifica-se a análise das emoções no contexto das empresas familiares, pois conforme Gómez-Mejía et al. (2007), tais empresas se diferenciam das demais por envolverem mais a emoção nos negócios, principalmente quando se trata em sucessão depois de um longo reinado, o que causa certa frustração. Além disso, nessas empresas é preciso gerir as emoções em três esferas: família, propriedade e negócios, evitando conflitos entre os membros. Entretanto,

pouca atenção foi dada sobre a forma como as emoções afetam essas organizações (Gómez-Betancourt et al., 2013; Labaki et al., 2013).

Portanto, este estudo contribui para o desenvolvimento do conhecimento sobre o tema, ao fornecer evidências da análise do papel e o impacto das emoções na tomada de decisão estratégica de empresas familiares, pois a partir destes resultados, outras empresas familiares poderão buscar a melhoria da gestão das emoções, tanto positivas quanto negativas, presentes e constantes, para que essas não interfiram no bom andamento da organização. As emoções envolvidas na gestão podem acarretar conflitos familiares e em últimos casos, na dissolução da sociedade. Portanto, compreender suas relações no contexto do trabalho pode contribuir para o entendimento de fatores que contribuem para a sua gestão.

2 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares são organizações peculiares, uma vez que o ciclo de vida destas pode ser descrito a partir da identificação de características e desafios encontrados em três esferas envolvidas no processo empresarial: a família, a empresa e a gestão (Andrade et al., 2005). O que distingue uma empresa familiar de uma não familiar, não é simplesmente a estrutura de capital que a compõe, mas o papel que a família desempenha na organização, identidade, visão e operações da empresa (Atalay & Ozler, 2013).

Em vários países do mundo, as empresas familiares possuem uma força econômica e social significativa, uma vez que geram emprego e renda à uma considerável parcela da população (Andrade et al., 2005; Gómez-Mejía et al., 2007). No Brasil, assim como nos Estados Unidos, são notadas em grandes grupos empresariais imponentes, o que as destaca frente a sua inegável importância na forma política, social, cultural ou econômica. Tal fato torna relevante a realização de estudos que busquem aprofundar o conhecimento da dinâmica presente (Estol & Ferreira, 2006).

Apesar de toda relevância atribuída, as empresas familiares são permeadas por um antagonismo de interesses e ações. Como por exemplo, podem ser menos propensas a tomar decisões de negócios que aumentam a variabilidade do desempenho, mesmo quando for ruim. Os membros podem não estar dispostos a assumir riscos e se aventurar em situações que coloquem o desempenho em perigo, com vistas a proteção da sua riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007).

Isso ocorre também porque existe uma preocupação dos membros da família com o envolvimento contínuo e liderança da empresa no ambiente em que está inserida, o que envolve a visibilidade social positiva da família, tão ou mais importante que o desempenho financeiro (Athanassiou et al., 2002). A mentalidade da família pode alterar os processos de tomada de decisão na empresa e os problemas de identidade única, nepotismo, justiça e os conflitos que surgem nestas empresas de controle familiar. Mesmo que tal fato ocorra também em empresas não familiares, acontece de forma diferente (Webb et al., 2010).

A tendência mundial é que as empresas familiares desapareçam ao ingressar na terceira geração (Webb et al., 2010). Parece evidente que a sobrevivência dessas empresas depende, entre outros aspectos, do desenvolvimento de estratégias de sucessão, as quais podem resultar em mudanças organizacionais. O grupo de tomada de decisão do controle familiar pode alterar as decisões e a forma como são tomadas, assim como, os resultados alcançados (Webb et al., 2010). Deste modo, pode ser afirmado que a sucessão planejada de dirigentes, antecipa resultados positivos e aumenta as chances de êxito das empresas familiares (Tillmann & Grzybovski, 2005).

Os membros ativos da família que tomam decisões estratégicas na empresa, devem ser competentes na busca de produtos inovadores e melhores processos, como também, devem estar

dispostos a combinar seus conhecimentos com os outros sócios durante situações de conflito que se estendem por gerações. As empresas familiares que buscam adotar uma postura estratégica inovadora, portanto, devem atender membros da família que são flexíveis o suficiente para ouvir e integrar pontos de vista opostos durante as discussões de estratégia, ao invés de os rejeitar automaticamente (Clercq & Belausteguigoitia, 2015).

Embora seja normal e aceitável aconselhar as pessoas sobre a melhor forma de gerir seus negócios, é muito mais desafiador e complexo fazer o mesmo para a família ou, relações familiares presentes dentro de uma organização. Para atingir o objetivo das melhores práticas de negócio da família é necessário profissionalizar a gestão e saber lidar com o aumento do crescimento e complexidade das relações decorrentes destes processos institucionais (Dana & Smyrniotis, 2010).

A dimensão de desenvolvimento e administração do negócio da família, se aproxima do processo que ocorre com as famílias ao longo dos anos, pois seguem o ritmo natural da vida humana: nascem, crescem, vão amadurecendo. Dessa forma, experiências e eventos, como o divórcio e outras reconfigurações sociais, podem acrescentar complexidade nas relações, mas a sequência das tarefas básicas exercidas pela família é fundamental. Analogicamente, a continuidade da existência humana e da empresa familiar é realizada por filhos, que amadurecem e tornam-se pais, dando início ao novo ciclo de vida e da empresa (Andrade et al., 2005). A combinação de esferas familiares e empresariais cria um amplo potencial para diferenças, desentendimentos e tensões, sendo que os conflitos no sistema familiar podem afetar negativamente o funcionamento e a eficácia dos negócios (Pieper, 2010).

Deste modo, o que fica evidente é que relações de negócios envolvendo a família são mais complexas. O conflito pode não ser sempre uma indicação de desacordo e vontade de dividir maneiras. Pelo contrário, o conflito pode ser uma indicação de que os proprietários realmente querem ficar juntos e lutam com a mesma intensidade que ocorre no processo da separação. Apego, separação e sofrimento podem lançar uma nova luz sobre uma variedade de outros tópicos relevantes no negócio da família, o que inclui questões de sucessão e transferência de riqueza, consequência da não disposição dos líderes de empresas familiares a renunciar ao controle para a próxima geração (Pieper, 2010).

2.1 Impacto das emoções na tomada de decisão

As empresas familiares representam um grupo altamente heterogêneo, com diferentes níveis de envolvimento da família e apegos emocionais. Empregados familiares e mesmo os não familiares, acabam por desenvolver um sentimento de apego com a empresa e seu trabalho, sendo que esse sentimento pode desenvolver uma série de resultados atitudinais e comportamentais, essenciais para as empresas familiares alcançarem o sucesso almejado (Gómez-Mejía et al., 2007; Ramos et al., 2014).

As emoções são valência e reações afetivas específicas para a percepção de situações, eventos, objetos ou pessoas que influenciam pensamentos, resultam em motivações e comportamentos e podem desempenhar papel importante na estratégia dos negócios da família e tomada de decisão (Leitão et al., 2006; Astrachan & Jaśkiewicz, 2008). É importante entender as respostas das emoções e os fatores que provocam as mesmas nos membros da família. A emoção no ambiente organizacional pode ser associada à constituição das tarefas. O amor é a emoção que constitui o domínio de condutas e impacta em fortes implicações com o uso da palavra e do diálogo, visto que não pode ser afastado da natureza dos relacionamentos humanos e de suas vinculações com o que é social (Leitão et al., 2006; Astrachan & Jaśkiewicz, 2008).

Os proprietários em algumas situações específicas podem influenciar na tomada de decisão por considerar suas emoções pessoais, ou mesmo quando observam a empresa do ponto

de vista sócio emocional. O desejo de proteger pode ajudar a compreender o papel que as emoções desempenham. Nesse contexto, um conflito não é inerentemente benéfico ou prejudicial, mas media as relações das partes interessadas com as emoções, fazendo com que estas, sejam dignas de uma maior consideração no ambiente de negócios (Morgan & Gomez-Mejia, 2014).

De modo geral, as emoções influenciam os processos e comportamentos que se referem à percepção mais profunda do funcionamento de uma empresa familiar. O papel de emoções como empatia, confiança, medo, raiva, ciúme e lealdade, também tem o potencial para informar o contexto de processos de negócios familiares e resultados. Estes efeitos podem ser, direta ou indiretamente percebidos, por meio de reorganização de status, relacionamentos e dinâmica de interação entre os membros da família (Van Den Heuvel et al., 2007). As emoções negativas também podem resultar em não atingir metas e objetivos. Exemplos como ciúmes ou conflitos que enfatizem a falta de satisfação da família e necessidades individuais, consequentemente, reflete os resultados emocionais negativos. Para tanto, são necessárias estratégias de enfrentamento para um relacionamento sob estresse (Grote, 2003).

Todo esse processo que envolve as emoções e os negócios da família está diretamente relacionado a *Emotional Dissonance* (ED), isto é, a dissonância emocional. Sendo assim, algumas empresas possuem normas de ED, para que sejam seguidos os objetivos empresariais, bem como familiares, protegendo a sua reputação. Para tanto, nesses casos os membros são proibidos de expressarem emoções negativas, que coloquem em risco o negócio da família e são levados a cumprir de forma simultânea, o desejo emocional da empresa e o desejo emocional da família, exigindo equilíbrio constante. Até por que, as emoções dos membros da família podem ser transmitidas para os outros membros, o que contribui para criar um clima emocional, resultado do contágio emocional que pode influenciar positiva ou negativamente os negócios (Labaki et al., 2013).

Os termos de emoção relacionados com o medo incluem apreensão, preocupação, ansiedade e nervosismo. Já a tristeza e a decepção, são associadas com um sentimento de perda, mas a perda é o resultado de expectativas não atendidas para um melhor resultado. Assim, se um membro da família experimenta decepção nas ações ou comportamentos da empresa, em seguida este pode optar por retirar-se, em um esforço para proteger-se do sentimento de perda. Ao contrário, os termos relacionados a esperança incluem otimismo, entusiasmo e antecipação. No contexto das empresas familiares, fundadores são suscetíveis a serem animados em relação ao futuro e as possibilidades de seu novo empreendimento. Alternativamente, a incerteza do sucesso pode suscitar preocupação nas mentes dos cônjuges dos fundadores (Kellermanns et al., 2014).

É plausível que a inteligência emocional tenha influência sobre a eficácia para lidar com a emoção que envolve questões de dinheiro. Pessoas que possuem alta inteligência emocional, tendem a igualar a importância do trabalho e da família. Essa inteligência reflete em diferenças individuais na identificação e gestão de emoções em si e dos outros. A inteligência emocional possui quatro fatores de autocontrole, indicando a regulação emocional, impulsividade e gestão do stress: Emocionalidade, indicando expressão emocional, empatia, percepção de emoção e qualidade das relações; Sociabilidade, indicando gestão de emoção, assertividade e consciência social; bem-estar, que indica otimismo; e, Crenças de autoestima e felicidade (Biggart et al., 2010).

Tal perspectiva tem consequências para a compreensão do papel das emoções nas relações de trabalho. Até hoje, a área de dissenso na pesquisa em organizações se refere a razão e emoção, ignorando a possibilidade da complementaridade. Em suma, boas organizações são as que têm emoções gerenciadas e a teoria organizacional deveria se preocupar mais com processos cognitivos e controle comportamental. A literatura sobre emoções e organizações,

apoiou-se sempre na essencialidade do indivíduo. Recentemente vem se voltando para o contextual e o que a este se relaciona (Leitão et al., 2006). Tais abordagens constituem-se oportunidades relevantes para a realização de novas investigações neste campo de pesquisa.

2.2 Estudos anteriores

A partir da busca realizada nas bases de dados Scopus, Science Direct e Spell, poucos estudos foram localizados sobre as emoções no contexto de empresas familiares, sendo todos internacionais. Tais estudos elencados a seguir, buscaram analisar a relação da temática emoções no contexto das empresas familiares. Dentre estes trabalhos revisitados, constatou-se que nenhum estudou efetivamente o impacto das emoções na tomada de decisões.

Com o intuito de analisar a influência das emoções afetivas em empresas familiares sobre a importância nas metas orientadas para a família, Van Den Heuvel et al. (2007) realizaram uma pesquisa de levantamento, na qual obtiveram 354 questionários respondidos pelos principais executivos das empresas familiares de pequeno e médio porte localizadas na Bélgica e na Holanda. Os resultados revelaram que quanto maior a preocupação com a empatia por parte do gestor da família, maior a importância dada às metas orientadas para a família. Um maior nível de empatia resulta no carinho para com os membros da família, o que impacta no bem-estar de todos. Os autores concluíram que uma emoção específica (empatia) afeta a importância dada aos objetivos da família.

No estudo de Astrachan e Jaśkiewicz (2008), os autores apresentaram uma fórmula para avaliar o valor global de empresas familiares de capital fechado, do ponto de vista do proprietário. Os autores argumentaram que o valor global de uma empresa não é composto somente pelo valor financeiro e benefícios privados, mas também pelo impacto emocional. Os resultados indicaram que os retornos emocionais afetam positivamente o valor global da empresa. Já os custos emocionais afetam, porém, de forma negativa. As fórmulas apresentadas pelos autores apresentaram uma melhor compreensão das decisões de investimento nas empresas familiares e uma avaliação mais precisa dessas empresas. Tanto os retornos emocionais quanto os custos, representam uma ferramenta relevante para a tomada de decisões dos proprietários dessas empresas.

Zellweger e Astrachan (2008) investigaram como os benefícios emocionais e os custos relacionados com a participação acionária organizacional afetam o valor emocional. Os autores elencaram seis proposições em seu estudo que fornecem *insights* sobre considerações de psicologia e sobre valores aos proprietários das empresas. Os resultados revelaram que as empresas familiares podem ser difíceis de vender, quando apresentam riqueza sócio emocional pelos proprietários da família.

Com o objetivo de examinar um importante fator de personalidade que pode influenciar as relações de trabalho e a família dos pais com a inteligência emocional, Biggart et al. (2010) realizaram um estudo com dois grupos distintos, sendo estes profissionais/gestores e não profissionais/gestores. Os resultados encontrados por estes autores revelaram que a vida familiar interfere no trabalho. A inteligência emocional foi negativamente associada ao desempenho no trabalho e a vida familiar, indicando que os pais que são capazes de regular as emoções, tem menos conflitos no trabalho e na família.

A pesquisa de Gómez-Betancourt et al. (2013) explora a razão pela qual a inteligência emocional dos membros de uma empresa familiar varia em cada um dos subsistemas (família, propriedade e negócios) e identifica os fatores que influenciam a inteligência emocional em um estudo de caso colombiano. Os resultados indicaram que a inteligência emocional de um indivíduo pode ser afetada por diversos fatores, tais como: comunicação, estado civil, experiência emocional, expressão, cultura, relacionamentos com demais familiares, o suporte

para os membros da família, a capacidade de ser relacionado, de conciliação, iniciativa, planejamento e treinamento de proprietários, confiança, empoderamento, educação e a formação em gestão. Esses fatores também podem afetar um ou mais subsistemas da inteligência emocional de um indivíduo ou grupo com o qual interage. Os achados revelaram a importância das emoções interpessoais na viabilidade a longo prazo de uma empresa familiar.

Ramos et al. (2014) objetivou investigar se a propriedade psicológica organizacional baseada no trabalho, tem impacto sobre os comportamentos dos funcionários das empresas familiares. Verificaram também se o status dos empregados (familiares ou não familiares) modera estas relações. A partir de uma amostra de 101 funcionários de pequenas empresas chinesas localizadas na Malásia, os autores encontraram efeitos significativos da propriedade psicológica baseada no trabalho sobre os comportamentos dos funcionários. Os resultados revelaram que o status da família pode ter uma influência sobre como as emoções dos funcionários afetam suas atitudes e comportamentos no trabalho.

No estudo teórico de Bee e Neubaum (2014) os autores analisaram o reflexo emocional e os fatores que provocam as emoções dos membros da família no contexto do sistema da empresa familiar. As discussões foram realizadas para definir e diferenciar as emoções e termos relacionados, fazer a aplicação da teoria de avaliação como um quadro para a compreensão de emoções distintas, a partir da perspectiva de um membro da família inserido no contexto do sistema de negócios da empresa familiar. Além disso, os autores identificaram as consequências de emoções distintas e discutiram áreas de pesquisas futuras para examinar emoções em sistemas de negócios da família.

Como pode-se verificar, diversos autores reportam as emoções como um elemento complexo, presente nas relações familiares e no contexto das empresas que se originam da família. Do mesmo modo, revelam que nem sempre as orientações da referência da família são seguidas, o que pode influenciar negativamente na unidade familiar e no ambiente de negócios da família, uma vez que o aparecimento de conflitos e diferenças que tencionam o ambiente organizacional familiar pode resultar no aparecimento de sentimentos negativos nos indivíduos, como medo, apreensão, preocupação, ansiedade e nervosismo. Tais emoções tendem a afetar negativamente a harmonia existente e as relações familiares. Portanto, constituem-se importante elementos de análise que devem ser observados na realização de novas pesquisas sobre esta temática.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de atender o objetivo proposto nesta pesquisa, que é analisar o efeito das emoções na tomada de decisão estratégica de uma empresa familiar brasileira, realizou-se uma pesquisa exploratória, a partir de um estudo de caso, com abordagem qualitativa dos dados. O estudo de caso foi realizado com uma empresa familiar brasileira, sendo a escolha intencional e não probabilística, devido a facilidade de acesso aos membros. Ainda, por se tratar de uma empresa de renome e exportadora, que atua no mercado desde 1964, tendo passado recentemente por um processo de sucessão, constitui-se um caso adequado para a investigação proposta nesta pesquisa.

Como procedimentos deste estudo de caso, iniciou-se com um questionário fechado, elaborado por meio do Google Docs, e enviado por e-mail aos membros da empresa familiar que atuavam na mesma nos cargos de gestão. Também se optou por estender este instrumento de pesquisa a suas respectivas esposas. Tal procedimento está diretamente relacionado ao contexto investigado nesta pesquisa, que versa sobre a temática emoções no ambiente familiar. Neste caso, as relações entre marido e mulher podem revelar informações relevantes para a

compreensão deste fenômeno, tanto no que se refere aos seus elementos positivos, como carinho e afeto, como naqueles negativos, relacionados a conflitos, raiva e rancor.

A fim de garantir melhor confiabilidade e dar robustez ao trabalho, fez-se a triangulação dos dados que se refere “a utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas” (Martins, 2006, p. 80). Sendo assim, a primeira etapa da pesquisa teve início com o envio do questionário aos sujeitos da pesquisa. Em seguida, de posse das respostas iniciais obtidas, procedeu-se a elaboração das questões específicas relacionadas ao tema, que foram utilizadas para se realizar as entrevistas com os participantes, com vistas a esclarecer pontos que deixaram dúvidas, bem como aprofundar ainda mais este estudo, a partir do relato dos entrevistados.

As entrevistas foram agendadas previamente e realizadas in loco, com cada um dos membros e suas esposas, na cidade em que a empresa se localiza. Aos participantes da pesquisa foi assegurado o anonimato total de sua identificação, de modo que estes pudessem se sentir mais à vontade para expressar da melhor forma possível suas respostas em relação aos questionamentos apresentados. Ressalta-se que todos os contatados para responder o questionário e a entrevista foram encontrados e responderam voluntariamente a cada questionamento realizado nesta etapa da pesquisa.

Os relatos das entrevistas realizadas foram transcritos e posteriormente analisados, após o envio destes aos sujeitos da pesquisa, sua conferência e autorização para utilização. Para finalizar o processo de análise dos dados, procedeu-se a triangulação dos dados analisados, a partir da análise de dados secundários (análise de documentos) da empresa, como o Contrato Social e Alterações, bem como, observações.

O questionário utilizado na coleta dos dados foi dividido em seis blocos. O Bloco I trata do perfil dos respondentes; o Bloco II apresenta questões relacionadas ao processo de sucessão; o Bloco III sobre os problemas familiares e; o Bloco IV refere-se aos sentimentos. Todas as questões elaboradas para o questionário e as entrevistas realizadas estão embasadas nas evidências encontradas nos estudos desenvolvidos por Grote (2003), Gómez-Mejía et al., (2007), Van Den Heuval et al., (2007), Astrachan (2010), Astrachan e Jaskiewicz (2008), Pieper (2010), Biggart et al. (2010) e Gómez-Betancourt et al. (2013). Ao todo, foram elaboradas 24 perguntas para os questionários iniciais realizados na pesquisa e outras 13 para etapa das entrevistas, além de nove questões sobre o perfil da empresa analisada. Os resultados do caso analisado são apresentados a seguir.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Na descrição e análise dos dados são apresentados os resultados do estudo. Inicialmente são discorridas informações sobre o perfil da empresa e em seguida dos entrevistados. Após, evidenciam-se os resultados obtidos a partir do questionário e das entrevistas que foram triangulados, juntamente com a análise de documentos e observações. A análise foi realizada de acordo com os tópicos do questionário e entrevista.

4.1 Perfil da empresa

A empresa analisada se trata de uma empresa brasileira renomada, exportadora do ramo de indústria madeireira, constituída no ano de 1964. Atualmente, é composta por três sócios com diferentes quotas de capital, sendo o Sócio 1 com 38,33%, Sócio 2 35,33% e o Sócio 3 com 26,34%. Ressalta-se que todos possuíam os mesmos cargos, ou seja, eram sócios gerentes. Contudo, suas funções eram distintas, pois, o Sócio 1 era responsável pelo controle e aquisição de matéria-prima, o Sócio 2 cuidava da administração em geral, fabricação de móveis e

exportação e o Sócio 3, da parte de serraria. Atualmente a empresa encontra-se na terceira geração. A forma jurídica é lucro presumido e possuíam em média 120 a 130 funcionários.

4.2 Perfil dos respondentes

O perfil dos cinco respondentes (idade, escolaridade, cargo e tempo de atuação na empresa) foi identificado a partir do questionário e evidenciado na Tabela 1.

Tabela 1

Perfil dos respondentes

Membros	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de Atuação
Sócio 1	50 anos	Ensino Médio Incompleto	Sócio gerente	38 anos
Esposa Sócio 1	49 anos	Ensino Médio Completo	Auxiliar de escritório	25 anos
Sócio 2	47 anos	Ensino Médio Completo	Sócio gerente	30 anos
Sócio 3	37 anos	Ensino Médio Completo	Sócio gerente	25 anos
Esposa Sócio 3	37 anos	Ensino Superior Completo	Secretária	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir da Tabela 1, verifica-se que dentre os cinco respondentes, todos participam diretamente na empresa analisada, sendo que alguns por períodos maiores do que outros, no caso dos sócios, isso também devido a sua idade. As esposas de dois sócios, atuavam na parte administrativa da empresa, nos cargos de auxiliar de escritório (Esposa Sócio 1) e secretária (Esposa Sócio 3), contudo, a última por um menor período.

Em relação à escolaridade dos respondentes, percebe-se que não houve influência nos cargos ocupados. Os sócios possuíam ensino médio, sendo que, o Sócio 1 com formação incompleta e os Sócios 2 e 3, formação completa. Já suas respectivas esposas, ensino médio completo, no caso da Esposa do Sócio 1 e, a única integrante da administração da empresa familiar que possuía ensino superior completo, no entanto, na área da educação, era a Esposa do Sócio 3.

4.1 Gestão e plano de sucessão

Ao questionar os respondentes sobre como ocorreu o processo de sucessão, todos responderam que não houve grandes problemas no processo do pai dos três sócios para os atuais administradores. Conforme as respostas dos sócios:

O pai passou a empresa para o [Sócio 1], sabe?! E daí cada um ficou com uma porcentagem da empresa [...]. Então já tinha já um tipo de administração e ela só continuou (**Sócio 2**).

Eu tomei a decisão de nós se dividir entre três irmãos muito cedo, foi muito difícil pra mim, mas eu tive que tomar a decisão sobre os três sócios, como dividir a empresa (**Sócio 1**).

A empresa familiar, ela segue bem no começo, quando o pai começa e passa para os filhos (**Sócio 3**).

No entanto, pode ser percebido a partir do questionário, que três dos cinco respondentes, isto é, 60% afirmaram que existe algo que perturba o relacionamento e funcionamento da empresa familiar na atual geração em relação ao processo de sucessão.

Quando questionados sobre a gestão atual e o processo de sucessão, nota-se que as maiores dificuldades notadas nesse processo são divergentes e referem-se às seguintes afirmações apresentadas na Tabela 2:

Tabela 2

Respostas em relação às dificuldades no processo de sucessão

Membros	Resposta da entrevista	Convergências/ Divergências
Sócio 1	Nós somos três sócios e eu quero me dividir enquanto a gente tem saúde, enquanto (os outros) estão com saúde também e, a gente tem certa dificuldade dentro da família, e dentro da empresa... muito complicado. Pra tu dividir os bens... um quer lá, o outro quer lá, o outro quer lá... Então é complicado.	Converge com sua esposa e Sócio 3
Esposa Sócio 1	É, na verdade nenhum quer ceder né!!! Ninguém quer sair cedendo daí: “Aí eu tenho direito a mais o outro menos” Ninguém cede! Na verdade, se tivesse um pouco de Cada um seria um pouco seria mais fácil. Mais tá [...] pra entrar em consenso tá muito difícil.	Converge com Sócio 1 e 3
Sócio 2	Não, não planejamos nada. A gente fazia horas, reunião e tudo andava a mil maravilhas.	Divergente com os demais
Sócio 3	Alguns resistem mais que outros e começa a vir ideias novas, filhos de [...]. sobrinhos teus, filhos da, outras pessoas após a terceira geração daí começam a trabalhar na empresa e nisso começam a causar problema assim, talvez [...]. Discordância de alguns [...]. De pensamento de alguns que não aceitam ideias novas, que muitas vezes poderiam ser ideia aceita.	Converge com Sócio 1 e sua esposa
Esposa Sócio 3	Não eu acho que eram bem tranquilos assim eles sentavam bastante, conversavam [...].	Divergente com os demais

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Conforme observado na Tabela 2, as percepções sobre as dificuldades dentro da empresa analisada eram vistas de diferentes formas tanto pelos sócios, como por suas esposas, o que pode demonstrar que o entendimento sobre a gestão não era a mesma. Isso pode ser explicado devido ao fato, de haver incerteza de sucesso em relação ao futuro, o que pode gerar preocupação para os membros (Kellermanns et al., 2014).

Vale destacar que as respostas das entrevistas não foram às mesmas obtidas a partir do questionário, no qual, somente um dos cinco respondentes afirmou que havia algum tipo de dificuldade no processo de sucessão, sendo estas as que podem levar a conflitos familiares, evidenciados na próxima seção.

4.2 Conflitos familiares

No que tange os problemas familiares, verificou-se a partir do questionário que a maioria dos respondentes se consideram mais emocionais do que racionais, visto que, 60% dos respondentes se definiram como emocional, 20% não soube exatamente e os outros 20% é mais racional. Destaca-se que nenhum dos mesmos se considerou totalmente racional. Para tanto, entende-se que a emoção interfere e está explícita nessa organização, objeto de análise.

Tal resultado pode ser explicado devido as emoções dos membros da família serem transmitidas para os outros membros, o que colabora na criação um clima emocional, que pode influenciar de forma positiva ou negativa nos negócios (Labaki et al., 2013).

Desta forma, quando questionados se os problemas familiares interferem no bom funcionamento da empresa, um respondeu que não interfere nem pouco nem muito, três responderam que interfere muito e apenas um respondeu que interfere extremamente. Sendo assim, nota-se que a maioria entende que os problemas relacionados a família podem abalar a estrutura da empresa. Isso pode ser mais bem visualizado no questionamento que retrata sobre o fato de os membros da empresa familiar possuírem inteligência emocional para gerir o

negócio, não misturando os mesmos com a relação familiar, no qual, obteve-se 60% das respostas negativas, indicando a falta desse discernimento entre o negócio e a família.

Para explicar este resultado, Biggart et al. (2010) afirmam que é provável que a inteligência emocional influencie a forma de lidar com as emoções, o que é necessário, visto que, as pessoas com alta inteligência emocional, tendem a igualar a importância do trabalho e da família. Contudo, Pieper (2010), salienta que a combinação de esferas familiares e empresariais acaba criando um amplo potencial para diferenças, o que causa desentendimentos e tensões, o que impacta negativamente no funcionamento e eficácia dos negócios.

Uma questão adicional foi realizada, sobre o costume dos casais em tratar em casa sobre assuntos da empresa, na qual constatou-se que 60% tratam, sempre ou muitas vezes e os demais, ou seja, 40% poucas vezes, o que demonstra que todos, em algum momento, tocam em casa sobre assuntos da empresa familiar. Sendo assim, questionou-se na entrevista, se as brigas entre casais interferiram e geravam conflitos e tensões no ambiente de trabalho. As respostas serão apresentadas na Tabela 3.

Tabela 3

Respostas em relação a conflitos e tensões no ambiente de trabalho

Membros	Resposta da entrevista	Convergências/ Divergências
Sócio 1	Interferiu! O meu irmão se separou e tem três filhas e ele pegou simplesmente abandonou.	Converge com sua esposa e Sócio 2
Esposa Sócio 1	Sim. Na questão de: “aí você gasta mais, você gasta menos”. Então sempre tem assim um que economiza mais, o outro já extrapola né?! Então [...]. Sempre tinha bastante discussão sobre isso.	Converge com Sócio 1 e 2
Sócio 2	Com certeza. Eu acho que se o casal não vai bem em casa, o marido faz parte da empresa e a mulher não tem nada a ver com isso [...]. Mais na tensão em casa, o marido segue mais o que a mulher fala. Mas tem situações que a mulher que toma decisão e o marido é mandado pela mulher, é complicado. Você tem um sócio, mas ao mesmo tempo ele né?! Não tem as suas decisões próprias dele para tomar decisão ele é mandado pela mulher. Pessoa não age por si próprio, né?! Tudo vem de casa.	Converge com o Sócio 1 e sua esposa
Sócio 3	Não! A esse ponto não.	Divergente com os demais
Esposa Sócio 3	Eu acho que não, porque no trabalho era bem separado assim né?! Cada um cuidava da sua função, não ficavam muito juntos os casais. Então, era bem tranquilo... Apesar de que as vezes em casa né?! O estresse quando o marido aparecia... Mas faz parte.	Divergente com os demais

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Diante da Tabela 3, percebe-se que novamente houve divergência nas respostas dos entrevistados sobre a questão das brigas entre casais interferirem no ambiente de trabalho. Também houve divergências dessas respostas com o que foi obtido pelo questionário, visto que 100% das respostas indicam a interferência da relação do casal na gestão e tomada de decisão da empresa, em maior ou menor proporção, no entanto, totalmente. Do mesmo modo que, houve interferência na relação familiar em geral.

Para enfrentar tais situações, todos os respondentes indicaram na entrevista que as estratégias utilizadas pela empresa nas situações de estresse em relação aos conflitos familiares era a conversa. O que melhor ilustrou o afirmado foram às respostas das esposas dos dois sócios: Esposa Sócio 1 e Esposa Sócio 3:

Tentava falar sempre falar: “ó, vamos entrar em um acordo, não vamos discutir, vamos conversar que é melhor” né?! Sempre tentava interferir né?! Quando eles estavam

discutindo a gente ficava de lado mas daqui a pouco, quando via que a coisa ficava... (careta), chegava: “não, vamos tentar por bem, vamos tentar alguma coisa né?” [...] É, até agora resolveu (risos), por enquanto, ainda está todo mundo assim, conversando né?! (Esposa Sócio 1).

Na verdade, eu acho que aqui, quando acontecia alguma coisa, era deles se ausentar, sabe? Se eles tinham uma discussão sabe?! Entende?! Saíam, davam um tempo pra voltar, pra depois conversar. Eles saíam bastante quando acontecia algum problema, era uma forma de fugir um pouco esfriar a cabeça, pra depois voltar. Isso era muito comum de ver (Esposa Sócio 3).

Pode-se notar como as esposas veem a relação dos sócios, na resolução dos conflitos da empresa. Para tanto, a percepção dos respondentes é que tudo se resolvia a partir da conversa, mas percebe-se que não, os conflitos e desentendimentos não se resolviam por completo. Até por que, a Esposa do Sócio 1 e a Esposa do Sócio 3 frisaram em determinados momentos da entrevista que:

Ahhhh, depois com passar do tempo tenta esquecer, passa sim... Você faz que esquece, mas na verdade o sentimento não apaga (Esposa Sócio 1).

(Os salários eram) conforme a necessidade de cada um! Não, assim... até um tempo não (geraram conflito) né?! Mas eu acho que muitas vezes causa assim... Uma mágoa. Porque às vezes você queria melhorar a sua casa, ter um carro melhor [...]. Eu acho que deveria ter sido um pouco diferente (Esposa Sócio 3).

Sendo assim, esse resultado pode ser explicado a partir da afirmação de Gómez-Mejía et al. (2007), pois é preciso gerir as emoções em três esferas: família, propriedade e negócios, evitando conflitos entre os membros, o que não estava acontecendo nessa empresa analisada, resultando nesses conflitos. A partir das evidências, é visível que há mágoa entre os sócios e entre todos os membros da empresa familiar, por mais que tentem disfarçar, o que será tratado na próxima seção.

4.3 Emoções pessoais e dissonância emocional

Os problemas enfrentados na empresa familiar são reflexos das dificuldades de relacionamento entre os membros da família e a gestão dos negócios. Isso é confirmado a partir de 100% de respostas no questionário afirmando haver dificuldades. Sendo assim, na Figura 1, apresenta-se os sentimentos percebidos que dificultaram o relacionamento dos membros da família.

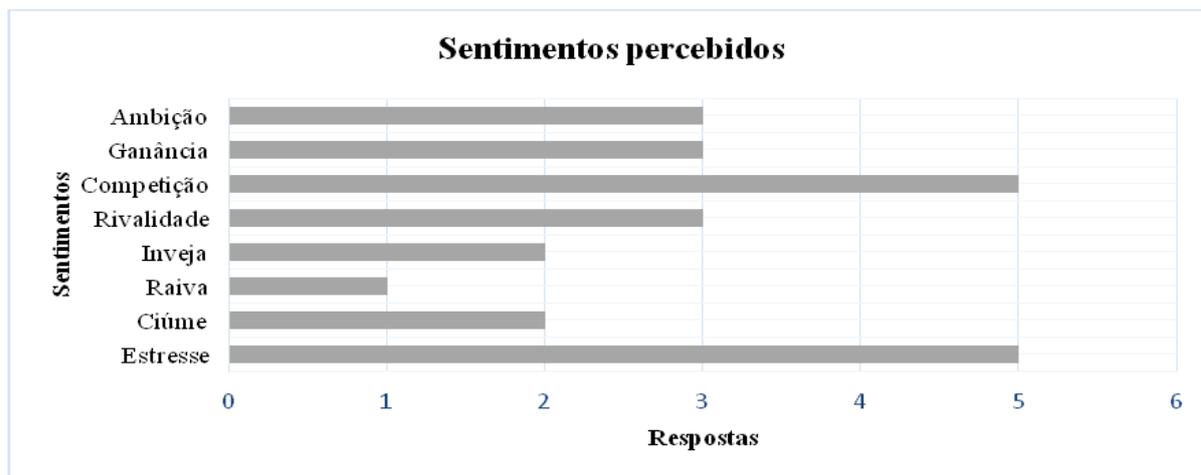


Figura 1. Sentimentos percebidos que dificultaram o relacionamento dos membros da família.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na Figura 1, percebe-se que os sentimentos mais frequentes nos membros da empresa familiar analisada, são o estresse e a competição. Seguido de ambição, ganância e rivalidade, o que denota que apesar de serem sócios, representarem uma sociedade, veem que esses sentimentos atrapalham os negócios, a gestão da empresa.

Astrachan (2010) ressalta que emoções, como as apresentadas anteriormente, estão diretamente relacionadas com a longevidade e sobrevivência das empresas familiares. Os achados vão ao encontro do que Gómez Mejía et al. (2007) afirmam, visto que as empresas familiares são permeadas por um antagonismo de interesses e ações, o que fica bem evidente a partir desses resultados. Corroborando com esse entendimento, expressa-se uma afirmativa aferida pelo Sócio 2 da empresa analisada:

E isso gera um descontentamento entre os sócios e um mal-estar na família. Daí não se acredita mais na empresa [...]. Um clima ruim entre nós três.

Após, os demais sentimentos percebidos, porém que não estão evidentes para todos os membros são a inveja, o ciúme e a raiva. Entretanto, há uma divergência em relação a esta resposta, pois ao questionar se os membros consideram que os sentimentos, emoção e paixão interferem de forma direta na tomada de decisões da empresa familiar, um dos membros respondeu que não interferem e outro que interfere pouco. Essa resposta se mostra ainda mais contraditória, quando respondem que não discordam de que esses sentimentos podem resultar em não atingir as metas e objetivos da empresa familiar. Este achado vai ao encontro do elucidado por Grote (2003), pois as emoções negativas também podem resultar no não atingimento de metas e objetivos, sendo necessárias estratégias (Grote, 2003).

Não houve um consenso ao questionar sobre a percepção de emoções positivas relacionadas a confiança, amor, paixão e lealdade que tenham interferido de forma direta no desempenho da empresa, visto que todos apresentaram diferentes respostas. Diferente do verificado ao se questionar sobre as emoções negativas que estão relacionadas ao medo, raiva, ciúme e que interferiram de forma direta no desempenho. Isso porque, dois responderam que essas emoções negativas interferem muito e um respondeu que interfere extremamente. Os demais, um respondeu que interfere pouco e o outro que não soube se posicionar em relação a esse fato. Sendo assim, entende-se que o impacto e relação das emoções negativas na empresa familiar analisada, é muito mais forte e mais presente que as positivas.

Essas evidências foram trianguladas com as respostas obtidas nas entrevistas realizadas e são apresentadas a seguir, no Tabela 4 que trata sobre as formas de lidar com sentimentos e emoções dentro da empresa.

Tabela 4

Respostas sobre a forma de lidar com sentimentos e emoções dentro da empresa

Membros	Resposta da entrevista	Convergências/ Divergências
Sócio 1	Não tem como lidar! Mexe com o meu coração, com o meu sentimento!!! Mas [...] dói mais no meu coração... E dói muito.	Converge com sua esposa e Sócio 2
Esposa Sócio 1	É...muito, é muito...é bem triste. [...] Mexe muito. Chega uma hora que dá vontade de dizer: “já que não dá também não quero mais, né?!” Mas olha, é bem... Meu mexe muito, a gente não esquece sabe?!	Converge com Sócio 1 e 2
Sócio 2	Ah, bem difícil, para ser sincero, [...] bem difícil! É sempre feita essa reunião agora uma vez por mês. [...] Um dos piores fatores que influencia na nossa sociedade é o alcoolismo. No nosso caso, na nossa empresa! Tanto em uma família como numa empresa, o alcoolismo é um dos fatores que detona uma sociedade. Perde-se a confiança. [...] Então, não tem como ter uma saúde na empresa, uma saúde familiar, uma relação familiar saudável. [...] Não tem como...	Converge com Sócio 1 e sua esposa
Sócio 3	Geralmente quando é o caso de uma empresa familiar, você para mais tempo dentro da empresa do que em casa, você tem que ser o primeiro a chegar e o último a sair. E quando há alguma discussão, alguma coisa, você acaba muitas vezes chegando em casa e ficando agressivo, ou muitas vezes falando, fica nervoso e tirando o seu nervosismo e descontando em alguém da família, principalmente esposa ou filho. Mas a gente sempre tentava resolver tudo na empresa, tentava separar a casa da família. [...] Hoje é o sentimento de pena de ver uma vida toda trabalhada e hoje, no momento a gente vê empresa parada.	Divergente com os demais
Esposa Sócio 3	Na verdade, com conversa né?! Conversando bastante e também nunca teve nada de grave mesmo né?! Só com conversa né?! Só para resolver as picuinhas.	Divergente com os demais

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A partir do Tabela 4 nota-se que há muitos problemas por trás da empresa analisada que foram expressos de forma direta e indireta pelos sócios e esposas durante as entrevistas, bem como, questionários. Isso é notável também, em diversos momentos evidenciados nesta pesquisa. Para tanto, sabe-se que no âmbito familiar, as emoções são inerentes e podem ser vistas como resultado do desejo de preservar a riqueza sócio emocional, o que afeta diretamente a tomada de decisões (Morgan & Gómez-Mejía, 2014). Além disso, as emoções influenciam pensamentos, motivam comportamentos e podem desempenhar um papel importante na tomada de decisão estratégica da empresa familiar (Leitão et al., 2006; Astrachan & Jaśkiewicz, 2008). Esses sentimentos são naturais nos laços familiares e, dificilmente podem ser separados nessas organizações, o que torna as mesmas, carregadas por emoções, que afetam a tomada de decisão (Kellermanns et al., 2014).

Sendo assim, Clercq e Belausteguigoitia (2015) ressaltam que os membros da empresa familiar que são responsáveis pela tomada de decisões, devem estar dispostos a combinar seus conhecimentos com os outros sócios, membros da empresa em todos os momentos, inclusive durante situações de conflito, que permeiam por gerações. Ainda, ouvir os demais, ao invés de rejeitar suas propostas sobre a tomada de decisões.

Diante disso, entende-se que os membros desta pesquisa não sabem lidar com as emoções, sentimentos, com os problemas. Falta inteligência emocional, o que os mesmos

apontaram inclusive ao responderem o questionário. Percebeu-se que todos preferiam manter a união da família, deixando os problemas da empresa de lado, esquecidos, adormecidos, por mais que estivessem presentes nas suas memórias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As evidências encontradas na pesquisa revelaram que esta empresa apresentou sérias dificuldades após o período de sucessão. Conflitos emergiram entre os membros da família, que afetavam suas emoções no contexto do trabalho, gerando conflitos dentro e fora da empresa. Tais emoções também se encontravam presentes no leito familiar, o que indica que, no caso analisado, nem sempre os entrevistados conseguiram separar problemas de trabalho com as relações familiares. A interferência externa das esposas também esteve presente, seja de maneira permissiva por parte de seus maridos, ou de maneira impulsiva, a partir de expressões e desabafos em momentos de tensão, apreensão, raiva e conflito familiar.

Mesmo a literatura estabelecendo que um determinado nível de tensão e divergência pode ser um elemento comum em empresas familiares, no caso analisado este problema virou recorrente, interferindo as decisões estratégicas estabelecidas na organização. Conforme evidenciado, os sócios já não conseguiam ter uma visão geral de todos os problemas desencadeados no decorrer dos últimos anos, não conseguindo corrigir em tempo hábil para que a empresa não chegasse a seu estágio atual, ou seja, próximo da dissolução da sociedade.

A partir do exposto anteriormente, Webb et al. (2010) afirmam que a tendência mundial é que as empresas familiares desapareçam ao ingressar na terceira geração. No caso analisado, esta é a geração que administra a empresa atualmente. Conforme explicam estes autores, é mais claro que a sobrevivência dessas empresas dependa, entre outros aspectos, do desenvolvimento de estratégias de sucessão, as quais podem muitas vezes ser resultado de mudanças organizacionais. Isso nitidamente não foi realizado, o que fez com que os sócios questionassem o futuro da empresa.

Neste período de incerteza em relação a continuidade da empresa, os sentimentos mais frequentes relatados pelos membros desta organização familiar foram o estresse e a competição, seguidos de ambição, ganância e rivalidade. Tais emoções, de características predominantemente negativas, alimentam situações de desconfiança, tensão e discórdia nos laços estabelecidos entre os membros da família, razão pela qual afetam negativamente também a tomada de decisões estratégicas da empresa. Tais efeitos, explicam a situação em que se encontra o empreendimento atualmente.

Diante do exposto, as evidências encontradas nesta pesquisa fornecem elementos para se concluir que as emoções e sentimentos presentes entre os indivíduos do caso analisado, impactaram negativamente na tomada de decisão estratégica da empresa. Neste caso, tais elementos, quando não geridos adequadamente, impossibilitam os sócios de chegar a um consenso possível sobre questões como sucessão, novas gerações e soluções para os problemas existentes na empresa.

Isto faz com que seus membros não realizem o desenvolvimento de estratégias adequadas para o negócio. Por consequência, caminham lentamente a um único ponto a qual estão fadados, a dissolução. Como visto no caso estudado, sem respaldo de conhecimentos necessários e acomodação por critérios pessoais, gestores decidiram que este seria o melhor caminho, por já não enxergarem soluções possíveis e não conseguirem atingir metas e objetivos previamente traçados de maneira conjunta.

Logo, tais evidências reforçam a importância de se investigar e compreender os efeitos das emoções no contexto das empresas familiares. A presença de sentimentos negativos nos indivíduos, como medo, apreensão, preocupação, ansiedade e nervosismo, ou relacionadas a

raiva, ódio e rancor, podem interferir a racionalidade destes sujeitos em um relacionamento familiar, no qual as emoções pessoais confundem-se com o negócio, a família e a gestão. Assim sendo, uma vez que indivíduos apresentam diferenças que vão desde crenças, conhecimentos a traços de personalidade, suas atitudes também podem diferir em relação ao seu comportamento reproduzido sob a influência de diferentes emoções.

Evidentemente que a pesquisa proposta apresenta limitações, as quais não permitem a generalização de seus resultados. No entanto, fornecem evidências de importantes elementos de análise que podem contribuir para com o desenvolvimento do tema neste importante campo de estudos, em especial sob a perspectiva comportamental, como abordado neste trabalho. As evidências ora encontradas reforçam a importância de se estudar as emoções e o processo de tomada de decisão em empresas familiares, lacuna teórica que estimula a realização de novos estudos.

Sendo assim, sugerem-se novos estudos de caso, com outras empresas familiares, ou até mesmo, estudos multicaseos, para identificar tais sentimentos que foram mais percebidos como a ambição, ganância, competição, rivalidade e ainda o estresse, que dificultam o relacionamento, pois estes podem impactar na sociedade e sua dissolução, o que possibilitará a utilização deste estudo para fins de comparabilidade dos resultados. Os achados encontrados em novos estudos desenvolvidos sob o tema podem confirmar ou refutar as evidências apresentadas nesta pesquisa. Assim, oportunizam o avanço do conhecimento e aprendizagem.

REFERÊNCIAS

- Andrade, D. M., Grzybovski, D., & de Lima, J. B. (2005). Aplicabilidade do “modelo dos três círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-25.
- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional returns and emotional costs in privately held family businesses: Advancing traditional business valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139-149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Astrachan, J. H. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6-14. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- Atalay, C. G., & Ozler, D. E. (2013). A Research to Determine the Relationship between Organizational Justice and Psychological Ownership among Non-family Employees in a Family Business. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 247-256. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.492>
- Athanassiou, N., Crittenden, W. F., Kelly, L. M., & Marquez, P. (2002). Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139-150. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00073-1](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00073-1)
- Bee, C., & Neubaum, D. O. (2014). The role of cognitive appraisal and emotions of family members in the family business system. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 323-333. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.001>
- Biggart, L., Corr, P., O'Brien, M., & Cooper, N. (2010). Trait emotional intelligence and work-family conflict in fathers. *Personality and Individual Differences*, 48(8), 911-916. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.02.020>
- Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family firms' innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 178-189. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.003>

- Dana, L. E., & Smyrnios, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to?. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 40-53. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.002>
- Dawson, A., & Mussolino, D. (2014). Exploring what makes family firms different: Discrete or overlapping constructs in the literature?. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 169-183. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.004>
- Estol, K. M. F., & Ferreira, M. C. (2006). O processo sucessório e a cultura organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(4), 93-110. <https://doi.org/10.1590/S1415-6552006000400005>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Betancourt, G., Ramírez, J. B. B., & Vergara, M. P. L. (2013). Factores que influyen en la inteligencia emocional de los miembros de una empresa Familiar. *Entramado*, 9(1), 12-25.
- Grote, J. (2003). Conflicting generations: A new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16(2), 113-124. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00113.x>
- Hirigoyen, G., & Labaki, R. (2012). The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 118-126. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.004>
- Kellermanns, F. W., Dibrell, C., & Cruz, C. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 277-279. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.002>
- Kim, Y., & Gao, F. Y. (2013). Does family involvement increase business performance? Family-longevity goals' moderating role in Chinese family firms. *Journal of Business Research*, 66(2), 265-274. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.018>
- Labaki, R., Michael-Tsabari, N., & Zachary, R. K. (2013). *Emotional dimensions within the family business: towards a conceptualization*. Handbook of research on family business, 734-63.
- Leitão, S. P., Fortunato, G., & Freitas, A. D. (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações: uma visão biológica. *Revista de Administração Pública*, 40(5), 883-907. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000500007>
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.004>
- Martins, G. A. (2006). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.07.001>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). The promise of the strategy as practice perspective for family business strategy research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.001>
- Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 26-39. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.003>
- Ramos, H. M., Man, T. W. Y., Mustafa, M., & Ng, Z. Z. (2014). Psychological ownership in small family firms: Family and non-family employees' work attitudes and behaviours. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 300-311. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.04.001>

- Reyna, J. M. S. M., & Encalada, J. A. D. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y administración*, 61(1), 41-57. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Tillmann, C., & Grzybovski, D. (2005). Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. *Organizações & Sociedade*, 12(32), 45-61. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000100003>
- Heuvel, J. V. D., Goel, S., Gils, A. V., & Voordeckers, W. (2007). Family businesses as emotional arenas: The influence of family CEO's empathy and external monitoring on the importance of family goals. In Family Firms Research Workshop.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.04.002>
- Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the emotional value of owning a firm. *Family Business Review*, 21(4), 347-363. <https://doi.org/10.1177/08944865080210040106>

Biografia

Mara Vogt

Professora titular do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPGCCA) da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó. Pós-Doutoranda em Contabilidade pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) - 2024. Bacharel em Administração pela Universidade Comunitária da Região de Chapecó (Unochapecó) - 2024. Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) - 2020 - bolsista tempo integral CAPES - contabilidade gerencial. Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) - 2015 - bolsista tempo integral FAPESC - contabilidade financeira. Bacharel em Ciências Contábeis pela FAI Faculdades de Itapiranga - 2013. É líder do grupo de pesquisa Controle de Gestão e Desenvolvimento (Unochapecó) e membro do grupo de Pesquisas em Controle Gerencial (FURB). Já atuou como auxiliar contábil, consultora e responsável por empresa. Atualmente é professora universitária e pesquisadora. Leciona as disciplinas de Contabilidade Gerencial, Teoria de Custos e Metodologia da Pesquisa no Mestrado. Lecionou/leciona as disciplinas de: Contabilidade Gerencial, Contabilidade Introdutória, Contabilidade Intermediária, Laboratório Contábil, Perícia Contábil, Contabilidade Aplicada à Administração, Análise das Demonstrações Contábeis, Contabilidade e Análise de Custos, Gestão Estratégica de Custos, Gestão de Custos, Gestão de Custos e Orçamentos em Biblioteconomia, Gestão de Custos Logísticos, Custos e Formação de Preços, Tópicos Avançados em Contabilidade, Teoria da Contabilidade, Trabalho de Conclusão de Curso I e II, Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais II, Contabilidade Atuarial e Avaliação de Empresas, Contabilidade Consultiva, Fundamentos da Administração Rural na graduação.

Juçara Haveroth

Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), onde também concluiu seu mestrado em Ciências Contábeis (2017) após graduar-se em Ciências Contábeis pelo Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí (UNIDAVI). Contadora registrada desde 2017 (inscrição SC-041455/O-7), atualmente atua como Auditora Contábil na TATICCA Allinial Global, especializada em Auditoria de Demonstrações Financeiras e Professora de Ciências Contábeis na FURB. Na TATICCA é responsável pelo desenvolvimento de auditorias em setores diversos, como indústrias de eletroeletrônicos, metalmeccânica, soluções em estruturas metálicas e, no setor imobiliário.

Ainda de setores como logística, distribuição de energia, indústria têxtil, telecomunicações e produtos florestais. Além de suas responsabilidades na auditoria, Juçara também atua na consultoria financeira e no desenvolvimento de relatórios de sustentabilidade, oferecendo estratégias personalizadas para grandes empresas do setor de saneamento e portos. Na academia, Juçara desempenha um papel significativo como autora de artigos publicados em renomadas revistas acadêmicas. Suas contribuições nesses trabalhos são amplamente reconhecidas por seu impacto positivo no avanço da pesquisa em auditoria. Além disso, como professora no ensino superior, ela se dedica ao ensino e à orientação de estudantes em disciplinas fundamentais como Auditoria, Perícia, Ética e Legislação em Contabilidade. Sua abordagem educacional não apenas transmite conhecimentos teóricos essenciais, mas também enfatiza a aplicação prática desses conceitos, preparando os futuros profissionais da contabilidade para os desafios do mercado atual.

Vinícius Costa da Silva Zonatto

Pós Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (2016). Possui doutorado em Ciências Contábeis e Administração (2014) e mestrado em Ciências Contábeis (2008) pela Universidade Regional de Blumenau, especialização lato sensu em Auditoria e Perícia pela Universidade de Cruz Alta (2006), em Administração de Recursos Humanos pela Universidade do Contestado (2005) e graduação em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo (2004). É membro da Academia de Ciências Contábeis do Rio Grande do Sul e da Academia Soledadense de Letras. É Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Maria e Coordenador do PPG em Ciências Contábeis, atuando como docente permanente na linha de pesquisa Controladoria. É Líder do Grupo de Pesquisas em Controladoria, Contabilidade Comportamental e Sistemas de Controle Gerencial (UFSM), e pesquisador dos Grupos de Pesquisas em Controladoria e Sistemas de Informações Gerenciais e Pesquisas em Controle Gerencial (FURB), registrados no DGP/CNPQ. Atua como docente permanente no PPG em Ciências Contábeis da Universidade Federal do Espírito Santo, na linha de pesquisa Controladoria e Organizações, e como revisor de projetos de agências de fomento (CNPQ/FAPESC/FAPERGS), avaliador de periódicos especializados em Administração e Ciências Contábeis e eventos científicos da área. É autor de projetos de pesquisa com fomento externo (CNPQ/FAPESC/FAPERGS), capítulos de livros, artigos publicados em periódicos e trabalhos socializados em anais de eventos científicos. É membro do Conselho de Curadores (2018/atual), Comissão de Pesquisa do CCSH (2021/atual) e Comitê Institucional de Pesquisa da PRPGP (2023/atual) na UFSM. É membro do Comitê de Assessoramento da FAPERGS - Área: Economia e Administração (2019/2022; 2025/2026) e da Comissão de Estudos em Controladoria do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul (2022/2023; 2024/2025). É Editor Adjunto da Revista Universo Contábil - Área: Controladoria e Contabilidade Gerencial (2021/atual), Coordenador da Área de Controladoria e Contabilidade Gerencial do Congresso ANPCONT (2022/2023; 2024/2025), da Divisão de Contabilidade do Congresso ENANPAD (2024/2026), da área de Contabilidade e Finanças do Fórum Internacional Ecoinnovar (2019/atual) e do Seminário Internacional de Pesquisa em Controladoria, Governança e Sustentabilidade (2018/atual). É um dos criadores do Congresso Interinstitucional de Contabilidade e Controladoria - CINCO (2023/atual). No Congresso ENANPAD atuou como líder dos temas: 2 - Contabilidade, Organizações e Sociedade (2021/2024), 1 - Interações culturais, políticas e simbólicas com os sistemas de controle gerencial (2020) e 9 - Análise de fenômenos socialmente construídos na adoção de sistemas de controle gerencial e as interações culturais, políticas e simbólicas (2019). Coordenou ainda a área de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade do Congresso ICMA/COGECONT (2022). Foi Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq N2

(2021/2024). Atuou como coordenador substituto do curso de Ciências Contábeis da UFSM (08/2018 a 07/2020), como vice coordenador do PPG em Ciências Contábeis - Mestrado e Doutorado (04/2017 a 04/2018) e como chefe do departamento de Contabilidade da FURB (07/2015 a 04/2018), e como coordenador do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Dom Alberto (01/2009 a 03/2012). Exerceu participação contínua em órgãos colegiados (Núcleo Docente Estruturante, Comissão Própria de Avaliação, Conselho de Ensino e Pesquisa, Conselho Técnico de Pós-graduação e Conselho de Centro). Orienta alunos de iniciação científica, graduação, mestrado, doutorado e pós-doutorado. Recebeu prêmios e distinções em diversos eventos científicos, estando listado nas edições do World Scientist and University Rankings de 2022 a 2025. Tem experiência na área de Ciências Contábeis e atua principalmente nos temas: Contabilidade Comportamental, Controladoria, Orçamento Empresarial e Sistemas de Controle Gerencial.